

Melville Dalton: Uno de los pioneros de la teoría administrativa

*Alvaro Zapata Domínguez**

* Profesor de la Facultad de Ciencias
de la Administración de la Universidad
del Valle.

EL CONTEXTO

La década del cincuenta se caracteriza por un fuerte crecimiento económico de la economía norteamericana, es la época del *babyboom*, de la producción en masa. Durante este período se conoce el desarrollo de teorías y perspectivas que dan cuenta tanto del aspecto formal como humano de las organizaciones. Ello a pesar del auge e influencia de las teorías que marcan este período, en particular las teorías de la decisión y la escuela de los sistemas sociales con sus diferentes enfoques. Mencionemos, entre otros, la existencia de trabajos en administración de Mayo (1937), Barnard (1938), Simon (1945), Drucker (1954), Selznick (1957).

En la Universidad de California, en el instituto de relaciones industriales. Melville Dalton trabajaba como “un investigador marginal”, buscando las relaciones entre las teorías administrativas con la práctica cotidiana de los dirigentes.

Durante los años cincuenta, Dalton investigó en tres fábricas y un gran almacén, los temas que luego publicó en su libro *Men who manage*, cuya primera edición apareció en 1959. Según las notas de Dalton (1959: vi), se trata de “un estudio crítico del compromiso entre individuos y grupos claves en la organización. El estudio de Dalton de la empresa como un sistema de poder constituyó, en ese momento, un paso de avanzada importante para la teoría de la organización y de la gestión. Crozier (1960: 80), señala que la obra de Dalton se coloca en la perspectiva de cambio contra el empleo abusivo de la técnica de las relaciones humanas y la formación de dirigentes sin tener en cuenta las realidades institucionales; así, por ejemplo, anota Crozier, Dalton coloca en evidencia la permanencia de los conflictos y la importancia de las redes de influencia.

EL PROCESO METODOLÓGICO

La obra de Dalton es el resultado de una investigación cualitativa, empírica y descriptiva sobre la administración, enmarcada en una perspectiva etnográfica y basada en el método de la observación participante. El trabajo de Dalton tiene el mérito de haber sido el primero, en el campo de la teoría de la administración, en reconocer abiertamente la utilización de este método para el estudio de las organizaciones. Mérito que Mintzberg (1983: 3), le atribuye como una de las raras excepciones de investigaciones sobre el poder en las organizaciones que no está constituida de discusiones abstractas, sino de observación de primera mano.

Con relación al método de la observación participante utilizado por Dalton, debe indicarse que, en contraste con los métodos en los que las hipótesis y la forma de actuar durante la investigación son determinados a priori, la observación participante las hace permanecer flexibles¹ y que en el fondo del proceso metodológico está la interrelación social entre el observador (el investigador) y los sujetos, en el ambiente de estos últimos, durante la recolección de la información². En este sentido, Dalton (1964) anota que "(1) uno nunca se siente seguro sobre las cosas relativas a las hipótesis antes de llegar a cierta intimidad con la situación, yo pienso una hipótesis como una conjetura bien fundamentada; (2) una vez establecida la hipótesis, ella deviene obligatoria; (3) existe el peligro que una hipótesis sea formulada como un símbolo de cientificidad"³.

Noël (1989: 34), señala que el trabajo de Dalton se inscribe en la perspectiva etnográfica, iniciada en administración con los trabajos de Roethlisberger y Dickson (1939) en los "Estudios Hawthorne" y de Elliot Jaques (1952), en el "Proyecto Glaciar"; perspectiva que al igual de Dalton ha sido desarrollada por varios autores, entre ellos encontramos: los estudios sobre la burocracias de Blau (1962), Crozier (1963) y los

¹ Véase en este sentido Taylor and Bogdan (1984), p. 16.

² Véase al respecto: Bogdan and Taylor (1975), p. 57, citados por Noël (1989), p. 34.

³ Véase en este sentido: Dalton (1964), citado por Taylor and Bogdan (1984), p. 16.

estudios sobre los dirigentes de Carlson (1951), Stewart (1960), Mintzberg (1973). Veamos a continuación los principales conceptos estudiados por Dalton.

LA AUTORIDAD

Barnard (1938: 167-168, 174) distingue entre influencia y autoridad e insiste sobre el hecho de que la autoridad debe siempre llevar la responsabilidad; en este sentido hay solamente autoridad formal y las ordenes deben estar comprendidas al interior de la "zona de indiferencia" del individuo. Sin embargo, para Dalton, hay que hablar de la autoridad oficial o formal y de la autoridad no oficial o informal. En este sentido él está más cerca de la concepción de Simon (1945: 132), que señala que la autoridad es solamente una forma de influencia entre muchas y que el elemento arbitrario de la autoridad se limita a la "zona de aceptación" del subordinado; según este autor, el término "organización informal" nos remite a las relaciones interpersonales que prevalecen en la organización y afectan las decisiones, pero que, o son omitidas en el plano formal o no son compatibles con él.

Dado que las acciones son fluidas, precisa Dalton, la autoridad ejercida por los individuos puede no estar representada en la organización formal. Para comprender lo que pasa al interior de los grupos en la organización, Dalton recurre al concepto según el cual tanto la autoridad formal como la informal no coinciden siempre y pueden, incluso, estar distanciadas.

GRUPOS, COALICIONES Y CONFLICTOS

El estudio de los *tipos de grupos informales* es uno de los grandes aportes de Dalton, hasta el punto que, como lo anota Schein (1965: 74-77), la terminología de Dalton ha sido adoptada por la teoría de la organización. Los tipos más corrientes son: los *grupos horizontales*, compuestos por personas que ocupan más o menos el mismo rango jerárquico y trabajan cerca. Los *grupos verticales*, compuestos por miembros de un mismo departamento, pero de niveles jerárquicos diferentes. En las empresas que Dalton estudió, encontró grupos

compuestos por varios obreros, uno o dos supervisores y uno o varios dirigentes de mayor rango; es decir, por personas entre las cuales algunas tienen relación de superior a subordinado; un grupo de este tipo se forma porque sus miembros se conocen antes o porque tienen necesidad los unos de los otros para lograr sus objetivos; tales grupos juegan a menudo un papel importante en las comunicaciones hacia arriba y hacia abajo dentro de la estructura jerárquica. Existen también los *grupos mixtos* (Dalton los llama “*random cliques*”), compuestos por personas que ocupan rangos jerárquicos diferentes, pertenecen a departamentos diferentes y trabajan en lugares diferentes. Para Dalton, los grupos, las coaliciones y el conflicto, son promotores y estabilizadores del cambio, pero también pueden ser grupos de resistencia; además, son la base de la integración de la organización y un elemento clave que dinamiza la acción.

LOS CONFLICTOS LÍNEA-STAFF

La vieja discusión sobre los conflictos en la estructura jerárquica entre el staff y la línea, es abordado por Dalton en extensión. En efecto, como lo indica Dale (1965: 170), el análisis de Dalton es considerado de gran importancia, por su percepción y claridad acerca de la naturaleza de los conflictos y sobre los métodos utilizados por los especialistas staff para lograr sus fines o resolver a su favor situaciones de disputa con la línea. Dalton contrasta la conclusión de Dimock (1945: 112) acerca de que la diferencia clave entre el staff y la línea está en las “relaciones de autoridad” y los conceptos de Drucker (1954: 146), para quién, la función staff es no deseable porque ella tiene autoridad sin tener la responsabilidad, aunque Drucker acepte que los dirigentes “tienen necesidad de la ayuda de los especialistas staff”. Si bien, la investigación de Dalton no agota la discusión sobre el tema, la relación entre la autoridad y las relaciones línea-staff son elementos claves para comprender las relaciones de poder al interior de la organización.

Dalton considera el conflicto entre la línea y el staff como natural, y señala que de todas maneras un acuerdo es necesario para obtener la cooperación, según los términos de Barnard, a pesar de las diferencias

que puedan existir. En parte, los conflictos entre línea y staff se deben a las diferencias que existen entre los conocimientos y el interés de carrera de los dos tipos de personas. Según la investigación de Dalton, las posibilidades de hacer carrera del personal staff son más limitadas que las de las personas de línea, en términos de ingresos, prestigio y autoridad. A pesar de todo, la autoridad de línea es compartida con el staff a nivel de los trabajadores de producción, supervisores y en general al nivel más bajo de la estructura, donde el staff está autorizado para imponer normas y dar indicaciones.

ADMINISTRACION Y SINDICATOS

Para Dalton, las relaciones entre administración y sindicatos pueden ser estudiadas sobre la base de cuatro elementos: una cierta resistencia de los administradores y de los trabajadores a las convenciones colectivas firmadas a nivel nacional y local, actitud que permite hacer acuerdos por debajo de la mesa. El interés y la iniciativa desarrollada por los dirigentes obreros para establecer relaciones amistosas con los dirigentes de la empresa. Los beneficios que espera la administración de tales relaciones. Por último, las presiones económicas y de producción otorgan ventajas tanto para el sindicato como para la dirección de la empresa. De esta manera, según Dalton, los sindicatos y la dirección resultan ser más que dos campos opuestos que deben vivir constantemente en conflicto. Las relaciones informales entre sindicato y dirección se establecen por conveniencia de las partes, según lo anotado antes. Esto explica por que la hostilidad manifiesta que existe entre los dirigentes sindicales y los de la empresa se atenúa con las relaciones informales.

LA CARRERA DE DIRIGENTE

Dalton se ocupa del proceso de selección formal e informal y de la carrera de los dirigentes en la empresa. Reconoce como sustanciales los aportes de Bernard (1948: 24-27) sobre el liderazgo, especialmente sobre el problema de los cambios personales de los dirigentes y le presta particular atención a las consideraciones de Dinock (1945: 4-5, 8, 65-66),

para quien el dirigente debería ser un “táctico” y un “filósofo”, un “hombre de estado”, un “manipulador responsable”.

Hablando de las fases del proceso de selección, Dalton dice que así existan las pruebas formales de aptitudes que pretenden evaluar la habilidad y el talento, el uso de criterios informales de aptitudes para hacer la selección son necesarios en la organización, porque si una empresa se basa solamente en los criterios y características del proceso formal, la tendencia sería a la fosilización de la organización; por otro lado, existe el peligro de convertir los medios de selección en fines. La cooperación y la lealtad de los dirigentes, solo pueden garantizarse por un proceso de selección informal, paralelo al proceso formal, en el que el proceso de selección se realiza considerando las características sociales del candidato.

Para Dalton, los movimientos de los dirigentes dentro de la estructura jerárquica de la organización están determinados por factores que escapan al control formal e individual. Estos factores son: el número limitado de puestos, la naturaleza indiferente y cambiante de la sociedad, que reduce los medios formales de ascender; la inevitable influencia de sentimientos y susceptibilidades en las interacciones al interior de los grupos; las contradicciones entre los intereses de los individuos y los de la organización, los cuales minimizan las vías formales favoreciendo las informales.

REMUNERACIÓN Y RECOMPENSAS

Dalton acuerda gran importancia al análisis de las relaciones entre el sistema de remuneración formal y las recompensas informales o “implicitas”. Aparte de hacer la distinción entre “recompensa” y “robo”. Dalton señala que las contribuciones de las personas a la organización pueden no ser exactamente consignadas en el sistema formal de recompensas; así aparece el uso semiconfidencial de materiales y servicios como un suplemento a la remuneración y un sistema de recompensas informal que, para Dalton, puede significar en ciertos casos, entre un diez y un quince por ciento del presupuesto. La conclusión de Dalton en este sentido, es la de que los altos dirigentes de la organización deben tener la

habilidad de utilizar el sistema informal de recompensas. Es importante señalar que esta apreciación está muy cerca del concepto "organizational slack", desarrollado posteriormente por Cyert et March (1963: 116-125), según el cual, los dirigentes deberían tener un "margen de maniobra" en el manejo de los recursos de la organización, lo que permitiría obtener un medio interno negociado durable y superestable al interior de las coaliciones de poder, especialmente para la toma de decisiones.

LAS INTERRELACIONES DE LA ACCIÓN FORMAL E INFORMAL

El interés sistemático por las nociones de "formal" y de "informal" en las organizaciones, comienza verdaderamente con la teoría de Barnard (1938: 65-123). La cual fue reforzada con los datos de Roethlisberger y Dickson (1939), conocidos por Barnard antes de su publicación. La conclusión de Barnard (1938: 114, 120) es que lo formal y lo informal son "aspectos interdependientes del mismo fenómeno" y la organización informal es una asociación fortuita o accidental sin ningún proyecto.

A partir de la discusión de los aspectos aparentes u ocultos en la organización, Dalton considera los conceptos de "formal" e "informal" como principios "reales" en el sentido concreto de este termino, lo que le permite estudiar y precisar las interrelaciones en la actividad misma y la importancia relativa en la acción consciente a nivel organizacional. Chanlat, J.F. y Séguin (1987: 9-11), le asignan una gran importancia a las contribuciones de Dalton al estudio de la organización formal e informal. De esta manera, por ejemplo, ellos utilizan el concepto de estructura formal de Dalton, "lo que es planificado y ha sido objeto de un acuerdo" y el concepto de estructura informal que es definido como "las relaciones espontáneas y flexibles que existen entre los miembros de la organización sobre la base de sentimientos y de intereses personales indispensables al funcionamiento de la parte formal de la organización, pero que son muy difíciles de precisar para que hagan parte del marco formal"⁴.

Para Dalton, la estructura informal se desarrolla al interior de la estructura formal porque los individuos tienen el deseo de entrar en

⁴ Dalton (1959: 219), citado por Chanlat et Séguin (1987: 9-11).

relación unos con otros y para Barnard porque ellos tienen un cierto espíritu gregario. Pero Dalton (1959: 224), indica explícitamente que aquellos que consideran la burocracia como una estructura administrativa destinada a lograr científicamente fines precisos hacen, evidentemente, más énfasis en los aspectos formales. Este es el caso de las teorías de Barnard (1938), Weber (1945), Dimock (1945), Michels (1949) y Urwick (1952); en ellas, la importancia de los aspectos formales en la práctica organizacional es evidente y se observa un refinamiento del tema de la delegación de autoridad.

La estructura informal es considerada como fuente posible de disfunciones; frente a éstas, la organización debe encontrar mecanismos que contribuyan a restablecer el equilibrio (Chanlat y Séguin, 1987: 12). Dalton identifica y explica varios mecanismos de relación entre lo formal y lo informal: las reuniones, las desviaciones de lo formal autorizadas u ordenadas oficialmente, los roles de transición, las justificaciones aceptadas, el papel del “amigo común” y, la eventual formalización de prácticas establecidas que antes eran consideradas tabúes.

Así, según Dalton, las funciones que cumple lo informal son: agente de cambio; complemento de lo formal; lo formal orienta la dirección que toma lo informal; protector de valores individuales y colectivos de diversos “movimientos” sociales, biológicos y culturales; los períodos informales contribuyen a menudo a impedir una definición y una planificación muy claras que amenacen con limitar la libertad de acción.

Finalmente, Dalton recoge varias funciones mínimas que cumple lo formal: suministra canales de información eficaces, fija responsabilidades, son vía segura para ciertos fenómenos adversos al interior de la organización y son barrera a la entrada de personas no deseadas.

ADMINISTRACION Y DIRIGENTES

A partir de la consideración de Santayana (1905-1906), “la sociedad es como el aire, necesaria para la respiración, pero insuficiente para vivir”⁵, Dalton habla de las condiciones esenciales de la vida de los

⁵ Véase Santayana (1905-1906), citado por Dalton (1959: 241).

individuos en la organización. Dice: “el individuo vive de la organización, pero algunas de sus demandas son contrarias a su naturaleza e inadecuadas para su empuje” (1959: 241). Al igual que Barnard (1938: 122) y Dimock (1945: 156-157), Dalton (1959: 242) habla de “algunos aspectos de la organización racional formal que tienden a desintegrar la personalidad de los individuos” y desmumanizar la vida en la organización.

Para Dalton, los dirigentes están atrapados en un esquema de pretensiones racionales, emotivas, sociales y éticas. El dirigente se enfrentan a un conflicto moral cuando toma decisiones, porque si las decisiones son contrarias a los intereses de su grupo y a favor de la organización, él es considerado inmoral por sus cómplices; y si sigue al grupo, y la organización es afectada, también es inmoral. Este es el concepto de complejidad moral, en términos de Barnard (1938: 272-284), que argumenta que la responsabilidad de los individuos está correlacionada con su “complejidad moral”, presente en los individuos cuando hay diferencias entre sus propios códigos y los de la organización, y cuando los líderes utilizan toda su “creatividad moral”

La organización se caracteriza por la ambigüedad y ésta selecciona los dirigentes más hábiles para resolverla; pero, quienes dirigen utilizan el conflicto para fines personales y organizacionales. Dalton habla de dos tipos de dirigentes que actúan al interior de la organización: los “fuertes” y los “débiles”. Para Dalton, las organizaciones son sistemas de roles formales que orientan y determinan el papel de las personas; pero, aquellos no coinciden siempre perfectamente con las personas que los ocupan.

Es interesante anotar que la imagen de Dalton acerca de los dirigentes de la organización, contrasta claramente con la concepción de sus contemporáneos. Por ejemplo, a diferencia de White (1956), Dalton no ve al individuo bajo presión en la organización, carente de iniciativa y evitando los conflictos. Al contrario, el punto de vista de Dalton es que la organización coloca presión sobre los dirigentes para ejercer la iniciativa, buscando liberar con éxito sus responsabilidades y reforzando su posición de liderazgo.⁶

⁶ Véase en este sentido: Blau (1962: 175).

Las investigaciones etnográficas de Dalton, dieron nacimiento dentro de la teoría del liderazgo, a la “escuela del poder del líder”. Según Mintzberg (1973: 18), esta escuela hace énfasis en el poder y la influencia y sobre las prerrogativas manipuladoras del líder. Los investigadores de esta escuela se plantean el siguiente interrogante: hasta ¿qué punto el líder controla su entorno? Para responderlo, estudian la capacidad del líder de utilizar su poder para obtener las respuestas deseadas de sus subordinados y colegas. Algunos investigadores de esta perspectiva hacen énfasis en la posición de poder y la libertad de acción que permite para quien lo detenta; otros se centran sobre individuos particulares y sobre la manera como ellos utilizan esta libertad de acción. Mintzberg resalta como Dalton, al estudiar los mandos medios, utiliza el primero de estos enfoques para llegar a la siguiente conclusión clave: las fuerzas sociales informales de la burocracia tienen tendencia a dominar la acción individual; en palabras de Dalton: “En la gran organización los cambios en la sociedad hacen difícil apreciar al individuo; éste, al igual que el animal, guiado por el instinto, es una criatura sin defensa que practica el disimulo calculador para sobrevivir en medio de las amenazas invisibles que lo rodean”.⁷

A MANERA DE CONCLUSIÓN

A partir de la opinión de diferentes autores sobre la obra de Dalton, en particular Crozier (1961, 1963), Blau (1962), Mintzberg (1973, 1983) y de Stewart (1976), es posible plantear las siguientes reflexiones finales:

1. Para Dalton, los hombres no pueden pasar por conformes. Existe aquello que se puede llamar “mímica protectora” que les permite multiplicar los contactos con los cuales enriquecen sus conocimientos. De igual manera, no serían capaces de aceptar plegarse completamente al conformismo que les demanda la organización a la cual pertenecen.

2. Ninguna organización puede vivir sin conflicto y la expresión misma del conflicto tiene un valor positivo.

⁷ Dalton (1959: 270), citado por Mintzberg (1973: 18)

3. Según Dalton, ni en sus relaciones interiores, ni en sus relaciones con el entorno, las grandes organizaciones modernas pueden obedecer al modelo burocrático de los teóricos; éstos, según Dalton, han sido bastante influenciados por la experiencia de sociedades estratificadas y disciplinadas como las europeas.

4. Dados los conflictos entre los grupos y la falta de claridad en los objetivos, toda decisión al interior de la organización es tomada en un ambiente de incertidumbre y de ambigüedad moral; por ello, toda persona que tiene una responsabilidad en la organización queda limitada para ejercer su libertad y su capacidad creadora y se le pide someterse a la conformidad.

5. El papel del dirigente es efectuar los compromisos necesarios para la supervivencia de la organización, salvando las apariencias y preparando las condiciones necesarias al éxito de su propia carrera. Sin embargo, la complejidad de la organización obliga a vivir constantemente bajo la dificultad de la ambigüedad.

6. Esta dificultad separa fácilmente los fuertes de los débiles y constituye finalmente el mejor modo de selección de los dirigentes. El ambiente de ambigüedad tiende a seleccionar para los puestos de liderazgo, dirigentes que son los más capaces de absorber, resolver y utilizar los conflictos a favor de sus propios intereses y los de la organización.

7. La obra de Dalton es uno de los dos trabajos más importantes que primero han considerado la administración como una actividad "política", el otro es el trabajo de Sayles (1959). Los dos dilucidan la naturaleza política del trabajo gerencial, particularmente los esfuerzos de los dirigentes para influenciar a los demás. Dalton es enfático al reconocer la importancia de las relaciones formales e informales, especialmente con los colegas, en la determinación de la eficacia gerencial e ilustra sobre la diversidad de conocimientos que son necesarios para el trabajo de dirigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARNARD, CHESTER *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press, 1938.

BARNARD, CHESTER *Organization and management*. Cambridge: Harvard University Press, 1948.